

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**Plan de Marketing para  
El Club Naval de Campo Las Salinas**

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Y

AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Profesor Guía: SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO**

**Alumnos: SR. PABLO ANDRÉS TOLEDO CONTRERAS**  
**SR. PABLO SEBASTIÁN OLEA MARTÍNEZ**

**VIÑA DEL MAR, 2017**



# ÍNDICE

**AGRADECIMIENTOS**

**DEDICATORIA**

**ÍNDICE .....I**

**ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS .....III**

**RESUMEN / ABSTRACT..... IV**

**INTRODUCCIÓN .....1**

**CAPITULO I: MARCO TEORICO .....4**

1.1 Análisis de la Situación .....5

1.1.1 Análisis del Macro entorno .....5

1.1.1.1 Análisis PESTA .....6

1.1.1.2 Análisis de los Stakeholders .....6

1.1.2. Análisis del Micro entorno.....6

1.1.2.1 Rivalidad entre las Empresas.....7

1.1.2.2 Proveedores.....7

1.1.2.3 Sustitutos .....7

1.1.2.4 Clientes .....8

1.1.2.5 Nuevos entrantes .....8

1.1.3 Matriz FODA.....	8
1.2 Marketing estratégico.....	9
1.2.1 Consumidor .....	10
1.2.1.1 Perfil del consumidor.....	10
1.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor .....	10
1.2.1.3 Hábitos de usos y actitudes .....	11
1.2.1.4 Papel de Compra .....	11
1.2.2 Objetivos.....	12
1.2.3 Mercado.....	12
1.2.3.1 Segmentación .....	12
1.2.3.2 Posicionamiento.....	13
1.3 Marketing Operativo.....	13
1.3.1 Producto .....	14
1.3.1.1 Propuesta de Valor .....	14
1.3.2 Plaza.....	14
1.3.3 Promoción .....	15
1.3.4 Precio .....	15

1.4 Acción y control.....	16
1.4.1 Presupuesto de Marketing.....	16
1.4.2 Indicadores de Gestión KPI.....	16
<b>CAPITULO II: CONTEXTO “Club Naval de Campo Las Salinas.....</b>	<b>17</b>
2.1 Clubes Sociales.....	17
2.2 Clubes en la Región de Valparaíso.....	19
2.3 Características Club Naval de Campo Las Salinas.....	21
2.4 Financiamiento del Club Naval de Campo Las Salinas.....	25
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN, LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ...</b>	<b>28</b>
3.1 Diseño de la Muestra.....	28
3.2 Análisis de datos.....	30
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING APLICADO .....</b>	<b>38</b>
4.1 Análisis de la Situación.....	38
4.1.1 Análisis del Macro entorno.....	40
4.1.1.1 Análisis PESTA.....	40
4.1.1.2 Análisis de los Stakeholders.....	43
4.1.2. Análisis del Micro entorno.....	44
4.1.2.1 Rivalidad entre los Competidores.....	44

4.1.2.2 Proveedores.....	45
4.1.2.3 Sustitutos .....	45
4.1.2.4 Clientes .....	46
4.1.2.5 Nuevos entrantes .....	47
4.1.3 Matriz FODA.....	47
4.2 Marketing Estratégico .....	48
4.2.1 Consumidor .....	48
4.2.1.1 Perfil del consumidor.....	48
4.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor .....	49
4.2.1.3 Hábitos de usos y actitudes .....	49
4.2.1.4 Papel de Compra .....	50
4.2.2 Objetivos.....	50
4.2.3 Mercado.....	51
4.2.3.1 Segmentación .....	51
4.2.3.2 Posicionamiento.....	52
4.3 Marketing Operativo.....	53
4.3.1 Producto .....	53

4.3.1.1 Propuesta de Valor .....	54
4.3.2 Plaza.....	55
4.3.3 Promoción .....	55
4.3.4 Precio .....	57
4.4 Acción y control.....	58
4.4.1 Presupuesto de Marketing.....	58
4.4.2 Indicadores de Gestión KPI.....	60
CONCLUSIONES .....	61
REFERENCIAS .....	64
ANEXOS .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Gráfico N°1 .....	30
Gráfico N°2 .....	31
Gráfico N°3 .....	32
Gráfico N°4 .....	32
Gráfico N°5 .....	33
Gráfico N°6 .....	34
Gráfico N°7.....	35
Gráfico N°8 .....	35
Gráfico N°9 .....	36
Gráfico N°10 .....	37
Tabla N°1 .....	34
Tabla N°2.....	40
Tabla N°3 .....	43
Tabla N°4 .....	47
Tabla N°5 .....	59
Tabla N°6 .....	59

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es proponer un Plan de Marketing para el Club Naval de Campo Las Salinas, para lo cual se realizó una descripción de los principales conceptos y contenidos que debe poseer un Plan, posteriormente se desarrolló una investigación en terreno mediante la aplicación de una encuesta que tuvo como principal objetivo determinar la efectividad de los medios de comunicación y difusión que tiene el Club de Campo en la actualidad y recoger información de las preferencias de los Socios. Finalmente y luego de analizados los resultados obtenidos, se propuso un Plan de Marketing para el Club.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to propose a Marketing Plan for the Naval Country Club "Las Salinas", for which a description was made of the main concepts and contents that a Marketing Plan must have, afterwards a field investigation was carried out through the application of a survey, which main objective was to determine the effectiveness of the communication media and diffusion that the Naval Country Club has nowadays and to collect information of the preferences of the Members on this matter. Finally, after analyzing the results obtained, a Marketing Plan for the Club was proposed.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de todo Chile a lo largo de su historia, se han ido creando diversas instituciones, clubes y sociedades creadas por grupos de personas que comparten ciertos intereses y que desarrollan conjuntamente actividades culturales, recreativas o deportivas. Los miembros de éstos se asocian libremente con la intención de enriquecer su vida social.

En el caso de los clubes, pueden realizarse actividades diversas. Existiendo clubes deportivos, culturales y de cualquier otra naturaleza que tenga como objetivo reunir un grupo de personas. Estas instituciones tienen en común que son sin fines de lucro, sin embargo de igual manera obtienen ganancias, que son orientadas a asegurar su funcionamiento en el tiempo.

En la Quinta Región de Valparaíso, existen un gran número de éste tipo de organizaciones, entre las cuales podemos destacar: Club Árabe, Club de la Unión, Club Español, Club de Campo Granadilla, Club Naval de Valparaíso, Club Viña del Mar y el Club Naval del Campo Las Salinas, éste último será el objeto de análisis del presente estudio.

En la actualidad las organizaciones, con y sin fines, han ido otorgándole cada vez más importancia a las áreas relacionadas con la comunicación y promoción de sus productos y servicios, esto con el objetivo de cautivar de manera efectiva a sus clientes, en este contexto los Clubes Sociales no se encuentran ajenos a estos, siendo de vital importancia mantener una constante comunicación con sus socios de sus prestaciones.

Así mismo, la vida social ha tenido un vuelco hacia lo virtual, pasando el encuentro en un punto de reunión físico a un segundo plano. De acá se desprende la necesidad de que estos lugares de congregación cuenten con efectivos medios de comunicación de sus actividades, beneficios, ofertas y toda la gama de servicios, para motivar su uso y asegurar su permanencia en el tiempo, mediante la constante captación de nuevos socios.

Dentro de la organización del Club Naval de Campo Las Salinas, se detectó la ausencia de un departamento de Marketing y por ende no existe un trabajo idóneo en esta área. El objetivo del presente estudio será proponer un Plan de Marketing que le permita al Club de Campo aprovechar los beneficios de estas herramientas y de esta manera lograr posicionarse como el Club líder la Quinta Región y aumentar sus ventas.

Para lograr anterior se determinó la metodología relacionada con la elaboración y desarrollo de un Plan de Marketing, posteriormente se realizó un análisis de la situación del Club Naval De Campo en lo relativo a su actual organización y mediante un estudio de mercado lograr establecer las deficiencias y preferencias de los socios con respecto a los medios de comunicación utilizados. Finalmente proponer un Plan de Marketing elaborado en base a los antecedentes obtenidos estimando un resultado financiero en base al plan propuesto.

Finalmente con este estudio se pretende definir quiénes son los clientes del Club de Campo y cuáles son los nichos desatendidos, de esta manera determinar las principales motivaciones de los Socios y qué esperan del Club de Campo en cuanto a la oferta de productos y servicios.

En el siguiente capítulo, se ahondará en los conceptos más relevantes que se deben considerar para la elaboración del Plan de Marketing.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es explicar los conceptos involucrados en el presente estudio y que son la base para el desarrollo del Plan de Marketing.

De acuerdo a Philip Kotler<sup>1</sup> “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”

Por otro lado, de acuerdo a John A. Howard de la Universidad de Columbia, el marketing es el proceso de:

- ✓ Identificar las necesidades del consumidor.
- ✓ Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.
- ✓ Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones de la empresa.
- ✓ Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
- ✓ Comunicar dicha conceptualización al consumidor.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> « Principios de Marketing », 12ª edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong. Pearson Prentice Hall, 2012.

<sup>2</sup> «El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing», de John A. Howard, Diez de Santos, 1993.

De las anteriores definiciones, se comprende que el marketing es la herramienta que permite identificar mediante sus diferentes etapas qué valoran los consumidores, para guiar a la organización en la definición de sus procesos para entregárselos de la forma más eficiente y efectiva posible.

Para lograr lo anterior, es necesario elaborar un plan que permita ordenar todos los aspectos a ser considerados por la empresa, a esto se le denomina Plan de Marketing.

## **1.1 Análisis de la Situación**

Corresponde a la etapa en la que se efectúa una observación global de la situación actual de la empresa y todos los aspectos que rodean el problema, con el fin de detectar las dificultades, causas, carencias o aspectos críticos que deben ser tomados en consideración para el desarrollo posterior del plan de marketing.

### **1.1.1 Análisis del Macro entorno**

Corresponde al análisis de las variables sobre la cual la empresa no tiene capacidad de control. Este análisis tiene como objetivo centrarse en aquellos aspectos del entorno y ver cómo están afectando al rendimiento de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las potenciales amenazas.

### **1.1.1.1 Análisis PESTA**

Este análisis corresponde a una herramienta que permite contextualizar los diferentes ambientes que influyen en una empresa, estos son: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.

### **1.1.1.2 Análisis de los Stakeholders**

Corresponde a un estudio en donde se analizan los grupos de interés en torno a la organización, estos pueden ser: accionistas, consumidores, proveedores, organizaciones sindicales, competidores, entre otros.

### **1.1.2 Análisis del Micro entorno**

Al contrario del análisis anterior, este tiene como objetivo permitir al analista tener claridad de las variables que afectan directamente a la organización y sobre las cuales se tiene cierto grado de control y que corresponden a aspectos relevantes en la satisfacción del cliente. Para este caso se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

### **1.1.2.1 Rivalidad entre las empresas**

En este punto se analiza el grado de competencia que existe entre las empresas del rubro. El propósito de esto es determinar la posición que posee la empresa en análisis y dónde esta debe estar posicionada.

### **1.1.2.2 Proveedores**

Los proveedores son aquellas empresas o personas que abastecen a una compañía de bienes o servicios que serán usados para la producción y posterior venta, con el fin de permitir a la empresa sostener su operación.

### **1.1.2.3 Sustitutos**

Los sustitutos corresponde a todas aquellas empresas que prestan total o parcialmente productos y servicios similares a lo que ofrece la institución en estudio, esta detección tiene como objetivo agregar valor a la propuesta de la empresa y que esta sea acogida y preferida por los clientes. Conocer sus atributos es fundamental para mitigar la eventual pérdida de participación de mercado.

#### **1.1.2.4 Clientes**

Son aquellas empresas o personas que se benefician y hacen uso del servicio o producto elaborado por la compañía. La fidelización de ellos marca el rumbo a seguir por la empresa para maximizar sus utilidades.

#### **1.1.2.5 Nuevos entrantes**

Este aspecto tiene como objetivo determinar las barreras de entrada del mercado en que se desenvuelve la empresa en estudio e identificar potenciales nuevos competidores que podrían quitar participación de mercado a la empresa en cuestión.

#### **1.1.3 Matriz FODA**

Esta matriz es la herramienta que permite analizar el micro y macro entorno de una empresa. En el ámbito macro permite reconocer aquellas oportunidades que ofrece el mercado así como también sus amenazas, la característica fundamental es que la organización no tiene poder de influir en ellas, solo puede mitigarlas o aprovecharlas.

En el ámbito micro, permite a la organización determinar sus fortalezas respecto de la competencia o sustitutos y además encontrar sus debilidades frente a estos actores. La característica principal de éstas es que la empresa tiene capacidad de actuar sobre ellas y cambiar lo que sea necesario dentro de su ámbito de acción para lograr sus objetivos.

## **1.2 Marketing Estratégico**

Este consiste en una metodología de análisis y comprensión del mercado que tiene como fin facilitar la detección de oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de sus clientes de mejor manera que la competencia.

Lo anterior se consigue mediante el siguiente proceso:

- ✓ Búsqueda y definición de las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- ✓ Localización de nuevos nichos de mercado.
- ✓ Identificar segmentos de mercado potenciales.
- ✓ Valorar el potencial e interés de esos mercados.
- ✓ Orientar a la empresa en busca de esas oportunidades.
- ✓ Diseñar un plan de trabajo u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

### **1.2.1 Consumidor**

Este corresponde a la persona u organización que hace uso de los bienes o servicios que ofrece una empresa a cambio generalmente de una cantidad determinada de dinero. Existen distintos tipos de consumidores y el estudio de ellos permite detectar y definir las acciones a tomar para lograr una eficiente captación de ellos.

#### **1.2.1.1 Perfil del consumidor**

El perfil del consumidor corresponde al conjunto de características que permiten describir de manera detallada a un cliente objetivo, de acuerdo a las variables del mercado en que se desenvuelve la empresa, con el propósito de identificar al mercado objetivo.

#### **1.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor**

Según Philip Kotler una necesidad humana es “el estado de privación que siente un individuo; es decir una carencia que origina el deseo de hacerla desaparecer”. Este concepto de necesidad no es constante y cambia permanentemente según los individuos, es ahí donde el marketing actúa, intentando influir en los deseos de las personas con el fin de impulsar la demanda.

### **1.2.1.3 Hábitos de usos y actitudes**

Esto corresponde al estudio de aspectos de los clientes que permiten reconocer sus hábitos de compra y consumo. Ayudando de esta forma a entender los patrones que definen su comportamiento, actitudes, y motivaciones de compra.

### **1.2.1.4 Papel de Compra**

Corresponde al rol que juega cada persona u organización en la etapa de compra de un producto o servicio, entendiendo que no siempre el usuario final es el individuo que decide comprar, o hacer la compra en sí. De acá se desprende la importancia de dirigir de manera adecuada los esfuerzos de marketing mediante la identificación de los distintos papeles de compra, los cuales son:

- ✓ Iniciador: tiene la primera idea o necesidad de realizar una compra.
- ✓ Especificador: determina qué comprar en base a las características o especificaciones del bien o servicio.
- ✓ Decisor: toma la decisión final de comprar.
- ✓ Influyente: tiene conocimiento y presta apoyo en la determinación de las características o especificaciones.
- ✓ Comprador: hace la compra física.
- ✓ Usuario: usa finalmente el bien o servicio.

### **1.2.2 Objetivos**

Estos corresponden a aquellos aspectos que la empresa debe plantearse en función del estudio y análisis de situación previo. Sus características están dadas principalmente porque deben ser:

- ✓ Realistas y consistentes.
- ✓ Deben referirse a un lapso de tiempo concreto.
- ✓ Deben ser cuantificables.
- ✓ Deben ser coherentes.

### **1.2.3 Mercado**

Corresponde a aquel espacio físico o virtual formado por los consumidores existentes o potenciales para un determinado producto. El tamaño del mercado está dado por la cantidad de consumidores que debiesen existir para una oferta determinada.

#### **1.2.3.1 Segmentación**

Esto se refiere al proceso de dividir el mercado de un bien o servicio en grupos más pequeños con características y necesidades semejantes, con el objetivo de

conocer a los consumidores de manera más clara y orientar una estrategia de marketing de manera más precisa, haciéndola más efectiva.

### **1.2.3.2 Posicionamiento**

Esto corresponde al lugar que ocupa una determinada marca, bien o servicio en la mente del cliente o consumidor. Se entiende además como el conjunto de percepciones que se relacionan a ciertos atributos, características o especificaciones que diferencian una marca de otra.

### **1.3 Marketing Operativo**

Mientras que el marketing estratégico otorga una mirada global de la situación actual y de la situación deseada, el marketing operativo, por su parte, ayuda a definir cada táctica a desarrollar para poder materializar el Plan de Marketing mediante sus diferentes etapas.

Corresponde al conjunto de herramientas utilizadas por las empresas de manera cotidiana para materializar sus estrategias de marketing, dentro de estos se encuentran todos los canales que se pueden utilizar para transmitir el mensaje (radio, televisión, folletos, etc.) a los clientes actuales y potenciales.

### **1.3.1 Producto**

Según Philip Kotler un producto es “todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad”. Esto visto desde el punto de vista del consumidor corresponde al “conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades”.

#### **1.3.1.1 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor corresponde a aquellos beneficios que recibe el cliente y que a su vez éste valora, en donde además está dispuesto a compensarlo de manera monetaria para adquirir los bienes y servicios, todos estos necesarios para lograr la satisfacción de su necesidad específica.

### **1.3.2 Plaza**

El punto de venta corresponde al espacio físico o virtual donde se materializa el contacto del consumidor con las marcas o producto a comprar y donde éstas se posicionan. De acuerdo a un estudio de la “Shop Association” más del 80% de las decisiones de compra se hacen en el Punto de Venta, por lo que se ha convertido

de ser un canal de distribución a un medio donde las marcas enamora o alejan a los consumidores”.

### **1.3.3 Promoción**

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker, promoción corresponde a “todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo”.<sup>3</sup>

Por otro lado según Jerome McCarthy William Perreault, la promoción consiste en “transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”.<sup>4</sup>

### **1.3.4 Precio**

Corresponde a la expresión monetaria cuantitativa que se le asigna a un bien o servicio y su importancia radica en que es uno de los instrumentos mediante el cual las empresas compiten, además representa la medida de ingresos que puede proyectar una compañía.

---

<sup>3</sup>«Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, de Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 506.

<sup>4</sup>«Marketing», Undécima Edición, de McCarthy Jerome y Perreault William, McGraw-Hill Interamericana, 1997, Pág. 446.

## **1.4 Acción y control**

Corresponde a las medidas que se tomarán para definir los pasos a seguir con la implementación del plan de marketing en el Club Naval de Campo Las Salinas, asimismo la definición de controles que permitan ir monitoreando los alcances del plan.

### **1.4.1 Presupuesto de Marketing**

En este punto se determinará el costo de implementar el área de marketing con todas las inversiones necesarias para que el profesional a cargo tenga las herramientas que le permitan desarrollar sus funciones de manera óptima.

### **1.4.2 Indicadores de Gestión KPI**

Son herramientas de control de gestión que permiten medir de manera cuantitativa los efectos o resultados de la aplicación de las distintas medidas aplicadas por la administración.

## **CAPÍTULO II: CONTEXTO**

En el presente capítulo se dará una reseña de las organizaciones sin fines de lucro denominadas “Clubes Sociales”, dando ejemplos de ellos y su forma de conformación y administración. Se mencionarán los Clubes Sociales más característicos de la zona y algunas generalidades de ellos en relación a membresía y administración.

En una segunda parte del presente capítulo, se describirá la Organización del Club Naval de Campo Las Salinas, aspectos relativos a su creación y condiciones para acceder a la categoría de socio.

### **2.1 Clubes Sociales**

En Chile, así como en la mayoría de los países del mundo, a lo largo de su historia, se han ido fundando diversas instituciones, clubes y sociedades creadas por grupos de personas que comparten ciertos intereses y que desarrollan conjuntamente actividades culturales, recreativas o deportivas.

Los miembros o integrantes se asocian libremente con la intención de enriquecer su vida social, generar espacios de encuentro con sus pares y compartir diversas actividades en un punto de reunión en común, lo anterior lo logran realizando actividades de toda índole.

Es así como existen clubes deportivos, culturales, sociales, deportivo-social o de cualquier otra naturaleza que tenga como objetivo reunir un grupo de personas. Estas instituciones tienen en común que son sin fines de lucro, lo que significa que su funcionamiento no es motivado por otorgar enriquecimiento a sus dueños, sino más bien generar los recursos necesarios para asegurar su funcionamiento en el tiempo.

Con respecto a las etapas de creación que actualmente deben cumplirse para obtener la personalidad Jurídica de Corporación, Club o Fundación regida por el Código Civil son:

- a) Asamblea Constitutiva, la cual debe realizarse por escritura Pública o privada, la cual debe suscribirse ante Notario, Oficial de Registro Civil o Funcionario Municipal autorizado por el alcalde.
- b) Depósito del Acto Constitutivo, en la secretaría municipal del domicilio de la persona jurídica en formación (de acuerdo a la municipalidad en donde se ubicará la organización).
- c) Análisis del Secretario Municipal, quien revisa el cumplimiento de los requisitos pudiendo objetar, en el caso que no se cumplen los requisitos, o registrar, en el caso que no tenga objeciones y remitirá estos al Servicio de Registro Civil para la identificación.

- d) Inscripción, en esta etapa la asociación o fundación gozará de personalidad jurídica a partir de la inscripción.

## **2.2 Clubes Sociales tradicionales de la Región de Valparaíso**

En la Región de Valparaíso, existen un gran número de Clubes Sociales, dentro de los cuales se encuentran:

- a) **Club Naval de Valparaíso**, fundado el 5 de Abril de 1885 bajo la denominación de "Círculo Naval", se ha constituido en un importante centro social y cultural, además de poseer un valioso patrimonio histórico. Este Club tiene como objeto establecer un hogar común para todos sus asociados, proporcionándoles un lugar de recreación y entretenimiento. El Almirante Neff, preocupado de establecer una sede definitiva, visita la casa de la Duquesa de Cars, en la calle Condell esquina Plaza Victoria y sin escatimar esfuerzos económicos el Círculo Naval firma la compra venta del inmueble el año 1917. Junto con el proceso de tener una sede definitiva, el Círculo Naval, ampliando sus objetivos, cambia su denominación por la de "Club Naval" el 4 de Abril de 1918.
- b) **Club de Viña del Mar**, la primera reunión formal de los integrantes del Club de Viña del Mar se realizó en 1901, en la sede de la Primera Compañía de Bomberos, encabezada por don David Burns Burman. Donde se eligió a los integrantes del primer Directorio, ese mismo año se abrió su sede social que en sus primeros años cautivó a importantes empresarios del salitre,

gerentes de empresas navieras y bancarias, inversionistas, comerciantes y ganaderos. Entre 1907 a 1910 se realizaron las obras para la construcción de una nueva sede del Club que, ubicada en pleno centro de la ciudad y convertido en un símbolo viñamarino a través del tiempo con un elegante edificio de estilo neoclásico.

- c) **Granadilla Country Club**, forma parte de la historia del Golf en Chile, deporte que llegó de la mano de inmigrantes ingleses dedicados al comercio e industria en la ciudad de Valparaíso. Posee una cancha de 18 hoyos, diseñada por los fundadores del Club, hace más de 110 años, además de un Sport House que cuenta con canchas de Squash, Paddle Tennis, multicancha y camarines y una Casa Club con salones de eventos y restaurant.
- d) **Estadio Español de Recreo**, surge de la fusión de cuatro instituciones españolas existentes en la región, Casa España de Valparaíso, Club Unión Española de Valparaíso, Centro Español de Viña del Mar, Unión Española de Deportes de Valparaíso, que en el mes de Julio de 1991 logran fusionarse. Las actuales instalaciones fueron inauguradas el año 1996 por el Rey de España Don Juan Carlos y la Reina Doña Sofía. Actualmente es una institución abierta a la comunidad que ofrece servicios de restaurant y eventos y cuenta con infraestructura, para desarrollar actividades deportivas, culturales, recreativas y sociales.

- e) **Yacht Club de Chile**, fundado el 26 de Septiembre de 1941 a iniciativa de la Liga Marítima de Chile, fue la primera Institución de estas características en el País. Fue constituida en Asamblea de Socios el año 1941, donde el grupo de fundadores decidió de inmediato dar nombre a la institución, eligiéndose por unanimidad el de “Yacht Club de Chile”.

### **2.3 Características del Club Naval de Campo Las Salinas**

El Club Naval de Campo “Las Salinas” es una Corporación civil regida por sus estatutos de formación, que tiene por objeto facilitar a los socios y sus familiares la práctica del deporte y proporcionarles un lugar de recreación y esparcimiento. Posee cinco categorías de socios: Activos, Honorarios, Contribuyentes, Transeúntes y Contribuyentes –Transeúntes, cada una de las cuales posee las siguientes características:

- a) **Socios Activos**, podrán ser Socios Activos los Oficiales de la Armada en Servicio Activo y los Oficiales del Cuadro de Reserva mientras estén llamados al Servicio.
- b) **Socios Honorarios**, esta categoría corresponde a aquellos socios activos que hayan sido socios del Club durante cuarenta y cinco años. Ellos conservan todos sus derechos y están exentos de pagar cuotas sociales y de asistir a las Asambleas Generales.

- c) **Socios Contribuyentes**, Esta categoría corresponde a las personas civiles con residencia permanente en la Va. Región, y su ingreso está condicionado a elevar al Directorio una solicitud patrocinada por tres Socios Activos que tengan 10 años o más como tales.
- d) **Socios Contribuyentes-Transeúntes**, esta categoría corresponde a aquellas personas civiles con residencia circunstancial en la V Región, para lo cual es necesario elevar al Directorio una solicitud patrocinada por tres Socios Activos que tengan 10 años o más como tales. En esta categoría no podrá permanecer más de cuatro años como Contribuyente–Transeúnte, pudiendo optar al término de dicho plazo a Socio Contribuyente, previo pago de la cuota de incorporación vigente para dicha calidad.
- e) **Socios Transeúntes**, son aquellos cuya calidad es eminentemente temporal y corresponde a aquellos Oficiales del Ejército, Fuerza Aérea y Carabineros en servicio activo que estén transitoriamente de Guarnición en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Quintero o Quillota y que desempeñen labores dentro de la Armada. Además aquellos oficiales extranjeros comandados en la Armada de Chile.

Para acreditar la condición de socio, cada uno posee una tarjeta otorgada por el Club. Asimismo, se entrega tarjetas a los miembros de las familias de los socios, a petición de ellos.

La Asamblea General, ya sea Ordinaria o Extraordinaria, constituye la máxima expresión de la voluntad de los socios, siendo la más alta Autoridad de la Corporación y tiene por objeto colaborar en la marcha del Club y fiscalizar los actos del Directorio y demás organizaciones directivas y administrativas; resolver los diversos asuntos para los cuales se requiere su pronunciamiento de acuerdo con los presentes Estatutos y Reglamentos, y fijar la política general del Club.

Antes del 21 de mayo de cada año se celebra una Asamblea General Ordinaria donde se tratan especialmente las siguientes materias:

- a) Acta de la sesión de Asamblea General Ordinaria o Asamblea General Extraordinaria anterior.
- b) Consideración y resolución sobre la Memoria y Balance que debe presentar el Directorio.
- c) Elegir tres Inspectores de Cuentas.
- d) Elegir tres socios presentes en la sesión para firmar el Acta en representación de los socios.
- e) Mociones y proyectos que presente el Directorio a los socios.

Las Asambleas Generales Extraordinarias se celebran cuando las convoque el Directorio o a solicitud escrita de a lo menos el 10% de los Socios Activos y Honorarios y en ellas sólo se tratan los asuntos incluidos en la convocatoria. Es importante mencionar que sólo en las Asambleas Generales Extraordinarias

podrán tratarse la modificación o reforma de los Estatutos y la disolución y liquidación del Club.

El Club es administrado por un Directorio compuesto por once socios, de acuerdo al siguiente detalle:

- a) Un Oficial General en servicio activo con el grado de Vicealmirante.
- b) Un Oficial General en servicio activo.
- c) Seis Oficiales Superiores de la Armada en servicio activo, cuyo cargo sea representativo de un número importante de socios o sus funciones sean de contribución a los intereses del Club.
- d) Tres socios integrantes de la Asociación de Oficiales de la Armada en Retiro.

Dentro de las responsabilidades que posee el directorio se encuentran el dirigir el Club y administrar sus bienes, exigir el cumplimiento de los Estatutos, dictar y modificar reglamentos internos, velando por su aplicación. Citar a la Asamblea General Ordinaria y las Extraordinarias, rendir cuenta anualmente ante la Asamblea General Ordinaria de la inversión de los fondos y de la marcha del Club en una Memoria, balance e inventario que comprenda el año calendario anterior.

De la misma manera, el Director es el responsable de nombrar al Gerente General, quien es un funcionario del Club, pudiéndole delegar las atribuciones necesarias para ejecutar las medidas económicas que se acuerden y las que requieran la organización administrativa interna de la institución.

## **2.4 Financiamiento del Club Naval de Campo Las Salinas**

Con respecto al financiamiento del Club de Campo, éste posee dos grandes fuentes, por un lado todos los ingresos recibidos como resultado de las ventas de productos y servicios a sus socios en las áreas de restaurant, instalaciones deportivas, cabañas y eventos. Mientras que por otro lado, se encuentra todo el financiamiento proveniente de las obligaciones que adquieren los socios una vez alcanzan dicha condición. Con respecto a la segunda fuente, se puede diferenciar en los siguientes tipos de pagos:

- a) **Cuota de incorporación**, la cual debe ser pagada por una vez por quienes se incorporen como socios al Club.
- b) **Cuota Ordinaria Mensual**, es con la cual el Club financia sus gastos ordinarios. Es la que deben pagar mensualmente todos los socios, con excepción de los Socios Honorarios.
- c) **Cuotas Extraordinarias**, son aquellas que los socios deben cancelar para financiar situaciones imprevistas o gastos extraordinarios. Del pago de estas cuotas sólo se exceptúan los Socios Honorarios y Transeúntes.

La forma de pago de las cuotas mencionadas anteriormente se realiza de la siguiente manera:

a) Cuota de Incorporación:

- Socios Activos, tiene como tope 35 UF y no puede ser menor a 10 UF.
- Socios Contribuyentes, no puede ser inferior a diez veces el valor de la de un Socio Activo ni superior a doce.
- Socios Contribuyentes–Transeúntes, corresponde a un tercio del valor de la cuota de incorporación de Socio Contribuyente, la que en caso de incorporarse, será abonada a la cuota de incorporación que corresponda a dicha condición.

b) Cuota Ordinaria Mensual:

- Los Socios Activos y Transeúntes, pagan mensualmente una cuota que no puede exceder a 1 UF ni puede ser menor de 0.5 UF.
- Los Socios Contribuyentes y Contribuyentes-Transeúntes, pagan mensualmente la cuota ordinaria mensual definida para el socio activo y transeúnte aumentada en 300%.

c) Las cuotas extraordinarias:

- Éstas son determinadas, a propuesta del Directorio, por una Asamblea General Extraordinaria y su valor no puede ser superior a una 1 UF ni inferior a 0.5 UF. Los fondos recaudados por concepto de cuotas extraordinarias sólo pueden destinarse en los fines que motivaron su

establecimiento. Los Socios Activos, Contribuyentes y Contribuyentes–  
Transeúntes pagarán la cuota extraordinaria en los montos indicados.

Finalmente los Socios Honorarios están eximidos de pagar cualquier clase de  
cuota y los Socios Transeúntes sólo deberán pagar la cuota ordinaria mensual.

## **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **3.1 Diseño de la Muestra**

Para la Investigación de Mercado se realizó una encuesta denominada “Encuesta de Marketing y Efectividad Comunicacional”, la cual tuvo como objetivo conocer la forma en que los socios están siendo informados, qué tan efectivos son los medios ocupados para comunicar las informaciones, promociones y noticias, así como también conocer las preferencias de los socios con respecto a los canales de comunicación utilizados, para definir de mejor manera el esfuerzo comunicacional.

Para la definición de los aspectos y preguntas que se colocaron en la Encuesta, se entrevistó al Gerente General del Club Naval de Campo Las Salinas, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con amplia experiencia en áreas comerciales y marketing. Quien definió las preguntas y tópicos a tratar en la encuesta para luego presentarlas al Directorio del Club de Campo, quienes entregaron la encuesta depurada en base a criterios alineados con la estrategia del Club.

La encuesta se realizó a un total de 606 personas, lo que representa de acuerdo al modelo para estimación de población menores a 100.000 individuos, específicamente para un universo conocido de 15.443 usuarios actuales del Club Naval de Campo Las Salinas, en donde al aplicar la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

**n:** Número de elementos de la muestra.

**N:** Número de elementos del universo.

**p:** Probabilidad a favor.

**q:** Probabilidad en contra

**Z:** Nivel de Confianza, siempre se opera con el valor  $Z = 2$

**e:** Margen de error permitido.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 15.443}{0,05^2(15.443 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 375$$

Al aplicar la fórmula con los datos definidos, se obtiene que para alcanzar un nivel de confianza de un 95% se debe aplicar la encuesta a un mínimo de 375 personas, sin embargo gracias a la difusión de ésta, realizada vía correo electrónico y redes sociales, se logró un número de 606 respuestas. Lo que aplicado a la fórmula anterior se obtiene como resultado un nivel de confianza de 96,1%.

### 3.2 Análisis de Datos

A continuación se realizará un análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, con cada una de las preguntas aplicadas. En total la encuesta consistió en 11 preguntas, la primera parte orientadas a identificar el género, rango etario y condición de socio, mientras que la segunda parte se orientó esencialmente en indagar la forma y efectividad en la entrega de información que el Club de Campo ofrece a sus Socios y familias.

- Pregunta 1: Género

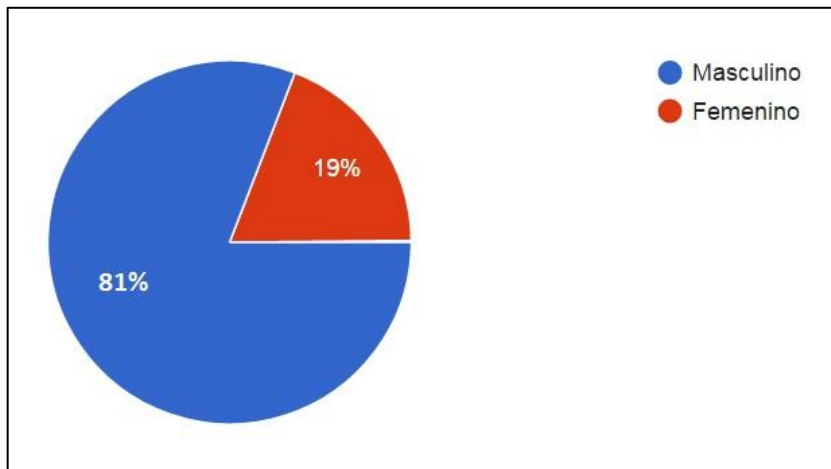


Gráfico 1. Elaboración propia

La encuesta fue en un 81% respondida por hombres, que representan más del 97% del universo de socios, esto debido a que uno de los requisitos para ser socio activo es ser Oficial de Marina y el ingreso de la mujer a la Escuela Naval de la Armada de Chile comenzó el año 2007. Sin embargo en esta encuesta

participaron activamente Señoras de oficiales, al igual que hijas de ellos, por lo que la representatividad aumentó a un 19% para esta encuesta.

- Pregunta 2: Edad

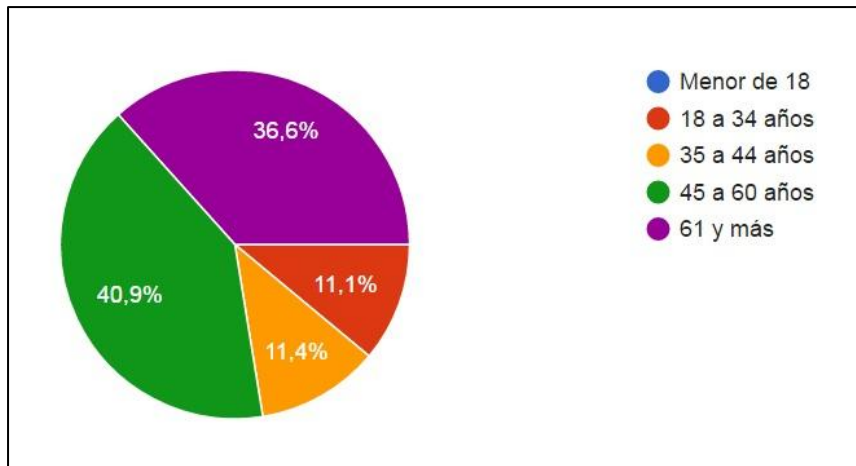


Gráfico 2. Elaboración propia

Con respecto a la edad de las personas que contestaron la encuesta, se puede evidenciar que sobre los 45 años de edad, existe una mayor disposición a participar en la encuesta, esto se entiende como que a esta edad les interesa en mayor medida lo que está sucediendo en el Club y su administración, existe una notable preocupación en los asuntos del Club y en su rendimiento. Así también son personas dispuestas a una mayor crítica hacia la gestión del Club, tanto en lo referente a la Calidad del Servicio, productos ofrecidos y horarios de atención. El rango de 18 a 34 años tuvo poca participación en la encuesta, lo que podría explicarse por una sensación de pertenencia aún no desarrollada.

- Pregunta 3: Condición del Socio Titular

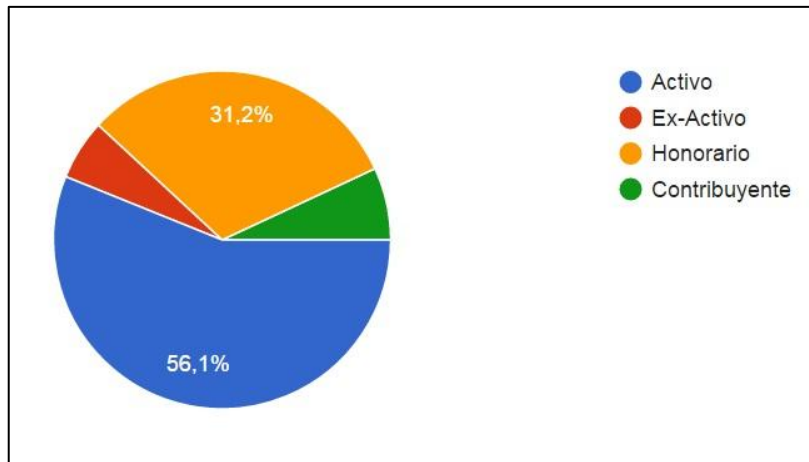


Gráfico 3. Elaboración propia

La mayor cantidad de socios que respondieron la encuesta se encuentran en la condición de Socios activos con un 56,1%, esto es del rango de los 22 a 62 años de edad aproximadamente.

- Pregunta 4: ¿Con qué regularidad mensual asiste al Club?

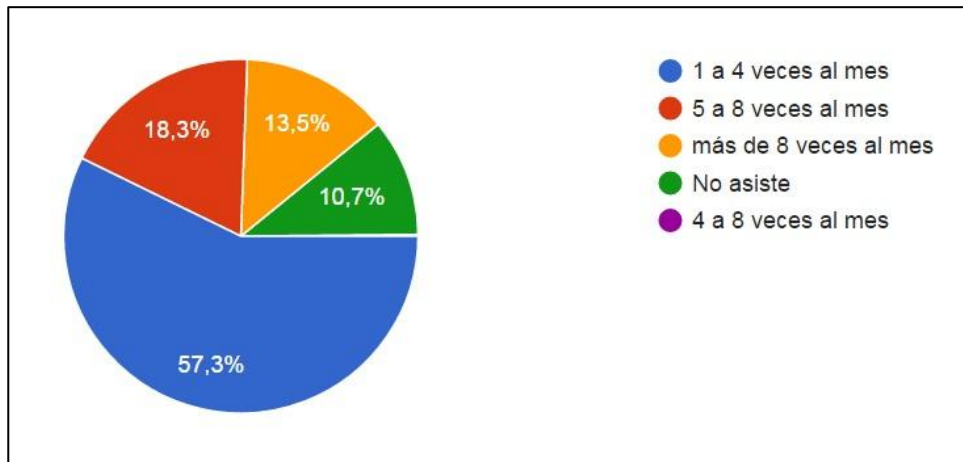


Gráfico 4. Elaboración propia

Con respecto a la regularidad de asistencia al Club por parte de los encuestados es alta, esto quiere decir que un 31% asiste más de cinco veces al mes a las dependencias, sea en las áreas de la Casa Club o Restaurant, como en las áreas deportivas. Existe un número considerable de encuestados que asisten hasta 4 veces al mes, esto podría entenderse como una vez semanal, lo que es un buen número para realizar actividades fuera del hogar.

- Pregunta 5: ¿Frecuenta alguna Institución similar al Club?

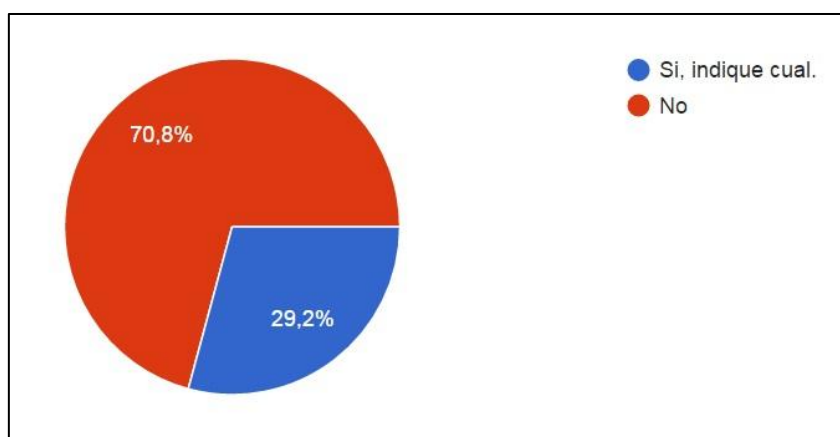


Gráfico 5. Elaboración propia

Con respecto a la pregunta de si frecuenta alguna institución similar al Club, la respuesta fue mayoritariamente que no, es decir el Club no cuenta con una competencia importante y al nivel de las exigencias de los Socios. Sin embargo al evaluar el 29,2% de encuestados que si frecuentan instituciones similares nos damos cuenta que el Club Naval de Valparaíso representa el mayor número de otras preferencias, lo que lo convierte en la principal alternativa para los Socios.

- Pregunta 6: ¿Qué Institución?

Instituciones Similares	
Club Naval	13%
Otras menor 1% respuestas	
Club Social Caleuche	
Club Español de Recreo	
Club de Golf Granadilla	
Club de Yates Higuierillas	
Club Militar de Lo Curro	

Tabla 1. Elaboración propia

- Pregunta 7: ¿Cómo se informa usted de las actividades del Club?

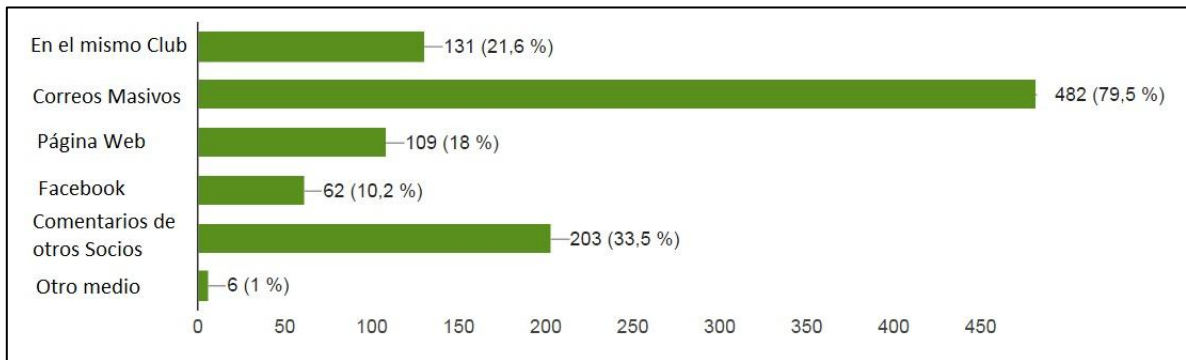


Gráfico 6. Elaboración propia

En la pregunta número 7, podemos observar la tendencia de los medios de comunicación más efectivos que utiliza el Club, por su parte, los correos masivos poseen una clara superioridad, siendo una herramienta efectiva al momento de comunicar. El problema que presenta es que se le comunica a los Socios y no a sus familias, siendo muchas veces las actividades orientadas a todo el grupo familiar.

Existen herramientas que permiten llegar a ese público mencionado anteriormente y en particular las redes sociales son el medio más utilizado, por lo que debiese considerarse un esfuerzo en su uso.

- Pregunta 8: ¿Considera adecuada la manera en la que se informa?

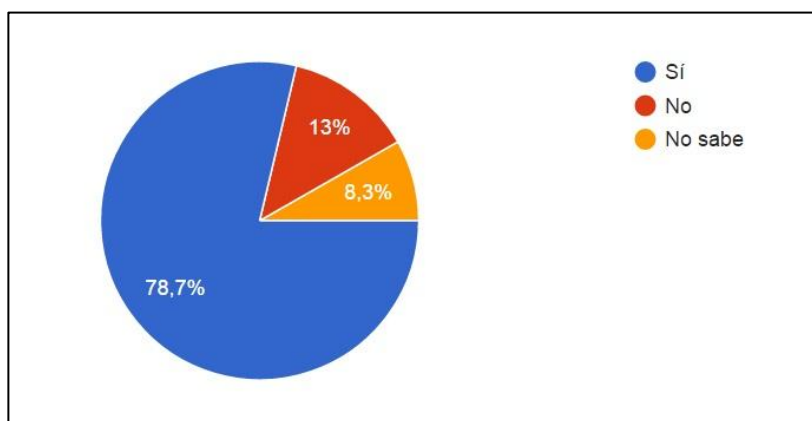


Gráfico 7. Elaboración propia

A la pregunta de si considera adecuada la manera en la que se informa, un gran porcentaje se mostró conforme, pero un 13% dijo que no, lo que obliga a orientarse a ese grupo que se siente desinformado.

- Pregunta 9: ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

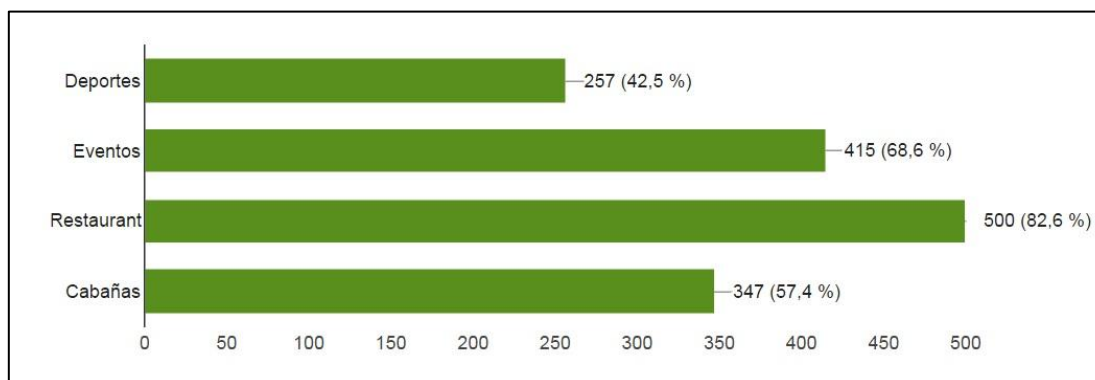


Gráfico 8. Elaboración propia

Con respecto a la información que le gustaría recibir a los socios y sus familias, aquellas relacionadas con el Restaurant (comedores, cafetería y bar) tiene mayor porcentaje, esto implica que debe generarse mayor información respecto de los menús, nuevos platos en la carta, promociones, etc.

Por otro lado, también se indica que la información de eventos es un aspecto que los encuestados consideran importante y donde se debe realizar un esfuerzo por generar contenido.

- Pregunta 10: ¿Qué canal de Publicidad prefiere?

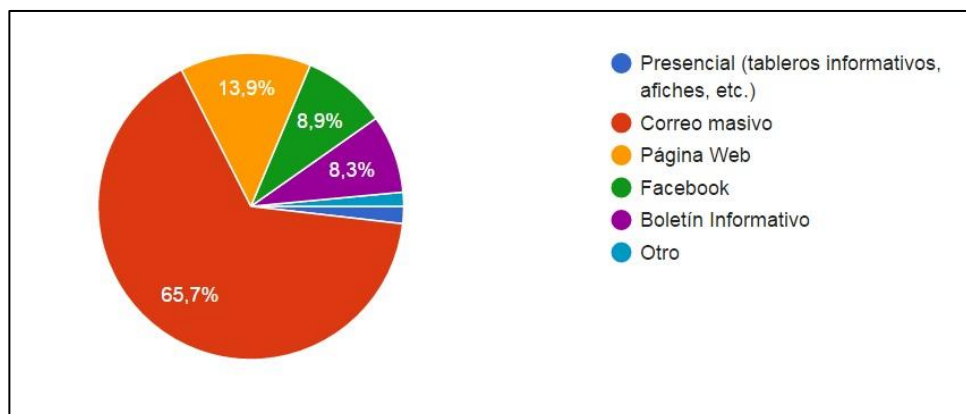


Gráfico 9. Elaboración propia

Con respecto al canal de publicidad preferido, existe una tendencia a mantenerse en los mismos canales, siendo el correo masivo el más preferido, seguido por la Página Web y Facebook, siendo un indicador de la necesidad que existe de contar con mayor participación en dichos canales de comunicación para llegar a la mayor cantidad de personas.

- Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia le gustaría ser informado de las actividades y promociones?

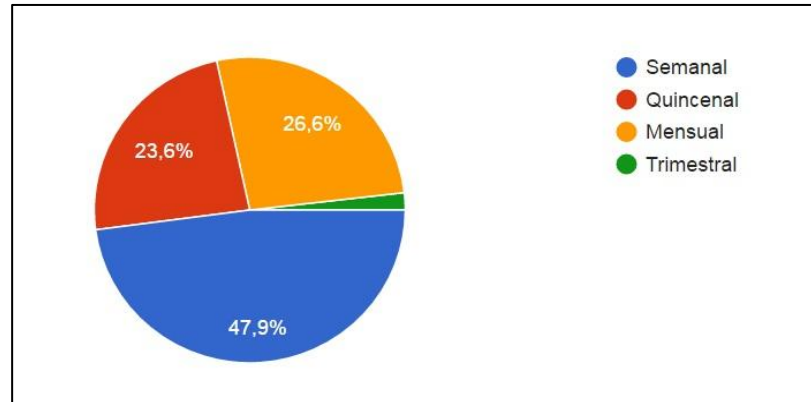


Gráfico 10. Elaboración propia

De la pregunta 11 se desprende que los encuestados prefieren una información dinámica, que se actualice de manera semanal, esto claramente demanda un alto nivel creatividad y de generación de contenido, para todos los canales de publicidad definidos.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta de efectividad comunicacional, se deduce la necesidad de elaborar un Plan de Marketing que permita establecer las acciones comerciales que se deben tomar con el fin de alcanzar las metas de ventas y posicionamiento del Club de Campo Las Salinas.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING APLICADO**

En el primer capítulo se hizo mención a la teoría del trabajo a realizar, en el presente se pondrá en práctica lo comentado en el capítulo inicial respecto al Plan de Marketing en estudio.

### **4.1 Análisis de la Situación**

El Club Naval de Campo Las Salinas es un tradicional Club social, deportivo y recreativo fundado en la década de los 40, por un grupo de Oficiales de la Armada de Chile, que se reunió en el antiguo Parque Las Salinas en Viña del Mar con el propósito de crear una organización que permitiera fomentar las actividades deportivas y recreativas para los oficiales de la Armada y sus familias. Con el tiempo fueron ingresando como Socios Contribuyentes del Club civiles de renombre, quienes aportaron su propio sello, convirtiendo al Club de Campo en un lugar de encuentro social y enriquecimiento cultural, contando actualmente con 5.200 socios entre todas sus categorías.

Desde sus inicios, el Club ha mostrado una rápida evolución, desarrollando una amplia oferta de servicios deportivos, recreativos, de restaurant y cabañas, ubicadas en La Herradura, Región de Coquimbo, Olmué, Región de Valparaíso y Puyehue ubicado en la Región de los Lagos.

Los servicios deportivos y recreativos son: Escuelas Deportivas y Recreativas de Verano, Escuelas Anuales, Talleres, Canchas de Futbol, Gimnasio, Canchas de Tenis, Bowling, Golf, Peluquería Femenina y Spa.

Como todo club social no tiene fines de lucro, sin embargo, requiere de ingresos suficientes para su mantención. Con el continuo aumento del costo de los insumos para su funcionamiento se hace necesario constantemente estar optimizando el uso de estos y además revisar las diferentes formas de conseguir nuevos recursos para cubrir sus gastos, principalmente orientado a disminuir la capacidad ociosa y fomentar el uso de los espacios por parte de los Socios y sus familias.

Sus ingresos están dados, en orden de mayor a menor relevancia, por: las cuotas sociales, eventos, restaurant, cafetería y bar, arriendo de cabañas, y en último lugar los diferentes servicios deportivos.

En base a la aplicación de la encuesta, se infiere la necesidad de contar con un departamento que se preocupe de los aspectos comunicacionales del Club, con el objetivo incentivar el uso de las instalaciones, captación de nuevos socios y fidelización de los actuales, con el propósito de aumentar las ventas y por ende asegurar la continuidad de la organización.

#### 4.1.1 Análisis del Macro entorno

Localizado en una privilegiada ubicación de la región turística por excelencia de Chile, el Club de Campo Naval Las Salinas posee excelentes oportunidades para su crecimiento, fidelizando el uso de sus instalaciones y servicios a sus actuales Socios, como para cautivar a potenciales nuevos socios.

La creciente oferta de instituciones de la competencia directa y sustitutos como de Clubes, Resorts, Centros de Eventos, Gimnasios y Empresas que prestan servicios similares, presentan una amenaza para mantener la fidelización de su Socios, además existe una tendencia entre los más jóvenes de compartir más virtualmente que en forma presencial con sus pares.

##### 4.1.1.1 Análisis PESTA

Se revisarán las tendencias a modo de tener perspectiva de lo que sucede a gran escala en el mercado en el que el CNCS está inserto, así poder descubrir posibles amenazas u oportunidades.

<b>POLÍTICO</b>
1.- Municipalidad y Registro Civil
2.- Ministerio del Trabajo
3.- Dirección de Sanidad de la Armada
<b>ECONÓMICO</b>
1.- Desarrollo Económico Regional
2.- Crecimiento Industria Gastronómica
3.- Egreso Anual de Oficiales

<b>SOCIOCULTURAL</b>
1.- Identificación con la Institución
2.- Programas Vida Saludable
3.- Tendencias
<b>TECNOLÓGICO</b>
1.- Desarrollo de T.I.
2.- Procesos de Producción de Alimentos
3.- Medios de Comunicación (anuncios).
<b>AMBIENTAL / GEOGRÁFICO</b>
1.- Localización
2.- Tratamiento de Residuos
3.- Mediterraneidad

Tabla 2. Elaboración propia

En relación a los aspectos Políticos, lo principal corresponde a la obtención de la Personalidad Jurídica la cual debe ser autorizada por la Municipalidad y entregada por el Registro Civil. De la misma manera, por tratarse de una corporación privada, está sujeta al Código del Trabajo en todo lo relacionado a contratación de personal y pago de obligaciones laborales, las cuales deben realizarse cumpliendo la normativa y legislación vigente.

Por el lado sanitario y cumplimiento de la normativa de higiene, el Club de Campo está sujeto a lo dispuesto por la Dirección de Sanidad de la Armada de Chile y debe someterse a su fiscalización y control.

Pasando al ámbito económico, el Club de Campo es influido directamente por el desarrollo económico regional y el consecuente crecimiento de la Industria Gastronómica, en términos de que al verse aumentada la oferta de estos

servicios, no puede mantenerse al margen y debe estar en constante búsqueda de ofrecer más y mejores servicios que fidelicen a sus clientes.

Anualmente, de la Escuela Naval “Arturo Prat”, egresan en promedio 80 oficiales de marina, que de manera automática pasan a ser socios activos del Club de Campo, esto tiene como consecuencia un aumento de socios de manera anual, con su respectivo pago de cuotas de incorporación y pago de cuotas sociales.

En el ámbito sociocultural, el Club tiene una clara definición castrense, siendo el 95% de sus socios miembros o ex miembros de instituciones armadas, esto lo transforma en un punto donde convergen estilo y la cultura naval, donde además se combina con el incentivo a la vida familiar. En el mismo contexto, y conforme a las actuales tendencias y políticas públicas de vida saludable, el Club debe encontrarse alineado con éstos y favorecer la práctica deportiva y alimentación saludable, para satisfacer la creciente conciencia de las personas hacia estos temas.

En el ámbito tecnológico, la introducción de nuevos sistemas de gestión para la administración, hace necesario estar en una constante revisión de los ERP y procesos para evitar la obsolescencia y mantener la competitividad. Así como favorecer la mejora continua en procesos de producción de alimentos, con tecnología que priorice la eficiencia en el uso de los recursos y el cuidado por la calidad.

En el mismo ámbito tecnológico, el Club de Campo está inmerso en las actuales demandas comunicacionales dadas por las redes sociales y la rapidez en la necesidad de información, haciéndose imperativo un constante aprovechamiento de estas tecnologías.

En el ámbito ambiental, la localización del Club de Campo, lo hace un destino privilegiado, donde se junta la naturaleza con la ciudad, de esto se desprende la responsabilidad de mantener los espacios naturales de la mejor manera posible, dando un correcto tratamiento a los residuos y cuidando cada aspecto orientado a la sustentabilidad de la corporación y sus espacios.

#### 4.1.1.2 Análisis de los Stakeholders

Para analizar a los SH primero hacemos mención que el CNCS se acerca más al modelo de organiza de control social o de los grupos de interés.

Grupo de interés	Intereses
Organización	Historia Sostenimiento en el tiempo Administración Asuntos sociales y de los grupos de interés
Trabajadores	Estabilidad Laboral Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo
Clientes (Socios)	Exclusividad Calidad Precios
Proveedores	Relaciones estables Políticas de pagos Poder de negociación

Gobierno	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo Cumplimiento con la competencia
Comunidad	Salud pública Perpetuidad Eventos masivos
Armada	Imagen Cumplir compromisos de sus funcionarios Prioridad
Grupos financieros	No existen

Tabla 3. Elaboración propia

#### **4.1.2. Análisis del Micro entorno**

El micro entorno del Club de Campo está definido, de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas de Porter, por los siguientes aspectos:

##### **4.1.2.1 Rivalidad entre los Competidores**

Dentro del sector de los Clubes Sociales y Recreativos, existen pocos competidores que cumplan con la misma oferta y variedad de servicios que ofrece el Club de Campo, lo que significa una fortaleza según este modelo. De acuerdo a lo obtenido en la encuesta y bajo una mirada orientada a los Clubes de Campo, los principales competidores son: Club Español de Recreo, Club de Golf Granadilla y Club Militar de Lo Curro, sin embargo ninguno de estos cuenta con la gama de servicios que ofrece el Club de Campo.

#### **4.1.2.2 Proveedores**

Debido a la amplia oferta de productos y servicios en la Región, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, sumado a esto el Club debido a su gran variedad de productos es un cliente que demanda altos volúmenes, lo que lo transforma en un interesante prospecto de cliente para todos los proveedores de la región, pudiendo la Administración lograr favorables condiciones de compra y pago, además de su sólida imagen corporativa.

Algunos proveedores de importancia son Embonor, empresas distribuidoras de licores como los son Viña Concha y Toro, Pisquera de Chile, empresas de alimentos como Nestlé, Soprole, Comercial Chau de carnes. En el área de eventos, empresas productoras de Eventos como Francisco Aravena Producciones, Aupro y en todo lo relativo a limpieza de mantelería y uniformes, lavandería Lavaviña.

#### **4.1.2.3 Sustitutos**

Con respecto a los sustitutos, existe un gran número de empresas que ofrecen servicios similares a los del Club, pero ofreciendo servicios de manera particular, como cafeterías, restaurantes, bares, centros de eventos y clubes deportivos, sin embargo al tener la capacidad de contar con todo eso en un solo lugar este poder

se mitiga, mediante la fidelidad de los Socios y su preferencia a los servicios y precios del Club.

Los sustitutos más importantes son Starbucks, Bonafide, Juan Valdés por el lado de las cafeterías, por el lado de los Restaurant, los más relevantes son Chez Gerald, Fellini, Cap Ducal, Tierra de Fuego, entre otros. Por el lado de los bares, existe una amplia oferta en la región, siendo los más importantes Espacio Budnik, Hollywood Experience, Locos por Viña, Búfalo y Club O Reñaca. Respecto de los centros de eventos, con la capacidad que tiene el Club, sus principales sustitutos son el Sporting de Valparaíso, el Casino Municipal, el Club de Viña, entre otros.

Finalmente en el área deportiva, los principales sustitutos que ofrecen servicios similares o igual al Club son Sporting de Valparaíso, Club de Tenis 7 Pinos, Club Español de Reñaca y Club de Golf Granadilla.

#### **4.1.2.4 Clientes**

Con respecto a los clientes, que son los Socios, estos poseen una importante influencia sobre las decisiones de la organización, mediante la realización de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, donde se presentan los resultados de la gestión y se recogen temas de interés para los Socios, pudiendo lograrse importantes acuerdos y cambios. Al ser ellos la principal fuente de ingresos, es

necesario mantenerlos informados con el fin de estrechar la relación con el Club y su administración.

La principal fuente de nuevos socios es la Escuela Naval Arturo Prat, quien anualmente egresa al servicio de la Armada alrededor de 100 oficiales, quienes de manera inmediata se inscriben como Socios del Club.

#### 4.1.2.5 Nuevos Entrantes

No existe mayor riesgo de nuevos competidores por las características del mercado donde se desenvuelve el Club, debido a la necesidad de espacio, ubicación e inversión requerida para implementar algo similar a los servicios que éste ofrece.

#### 4.1.3 Matriz FODA

Internos	Externos
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Espacio físico de primer nivel</li> <li>b) Buena tecnología en procesos</li> <li>c) Estabilidad laboral</li> <li>d) Ubicación privilegiada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Crecimiento de la población en la Quinta Región</li> <li>b) Ocupación de sus espacios para eventos masivos</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Medios de comunicación no adecuados</li> <li>b) <i>Estacionalidad</i></li> <li>c) Menú complejo y extenso</li> <li>d) Exclusividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nuevos sustitutos</li> <li>b) Quiebra o insolvencia</li> <li>c) Obsolescencia</li> <li>d) Cambios de hábitos culturales y sociales</li> </ul>

Tabla 4. Elaboración propia

## **4.2 Marketing Estratégico**

En el siguiente punto se desarrollarán los diversos aspectos que corresponden al Marketing estratégico, dando una descripción del consumidor y sus principales características, además del mercado, lo que ayudará a definir el plan a proponer.

### **4.2.1 Consumidor**

El Cliente de los servicios del Club son Oficiales de la Armada de Chile, activos y en retiro, y Civiles de niveles socioeconómico A, B y C1 que viven en la V región y sus rangos de edad desde los 21 años en adelante, quienes se encuentran segmentados de acuerdo a las actividades deportivas y sociales de acuerdo a sus edades, género e intereses, en un ambiente recreativo acorde a sus preferencias. El Club cuenta con 5.309 Socios titulares, 3.755 cónyuges y 6.379 hijos. De lo anterior se deduce la necesidad de segmentarlos de acuerdo a sus preferencias.

#### **4.2.1.1 Perfil del consumidor**

El consumidor del Club Naval de Campo es un cliente que busca un espacio específico de relacionamiento social, que le permita compartir con sus pares en un ambiente seguro y con una alta exigencia en los productos y servicios que ocupa dentro de la organización.

De la misma forma se puede reconocer un consumidor que busca entablar una relación a largo plazo con el entorno tanto físico como social, además es un

consumidor que busca alcanzar cierto reconocimiento al pertenecer a una corporación de prestigio en la región.

#### **4.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor**

Los deseos de los Clientes del Club son de tener la posibilidad de acceder a servicios exclusivos y a un costo accesible, dentro de las capacidades adquisitivas que les permite sus trabajos como uniformados. Las necesidades son variadas y dependen de los intereses de cada socio debido a la variada oferta de productos y servicios.

Para estas variadas necesidades la organización posee diferentes dependencias que cumplen con las expectativas de los socios o clientes, en las áreas de deporte, restaurant y eventos.

#### **1.2.1.3 Hábitos de usos y actitudes**

Los hábitos demostrados por los socios tienen arraigo en su formación militar, con una alta prioridad a la actividad física, la cual puede ser de diversos tipos y magnitud, así como también a una clara necesidad de sociabilizarse con sus amistades y también con sus familias. Todo en tornos a la costumbre adquirida de

frecuentar las instalaciones del Club en diversos momentos y etapas de su ciclo de vida.

#### **4.2.1.4 Papel de Compra**

Es importante definir que existen distintos roles en el proceso de compra dependiendo de la circunstancia, es así como para ir a la piscina durante la temporada de verano el cliente usuario son los hijos de los socios, por otro lado cuando se trata de asistir a una reunión de generación los mismos socios son lo que actúan como cliente decidor, estos también actúan como clientes influenciadores cuando por sus experiencias recomiendan a sus pares tanto a hacer uso del Club como también a aquellos externos a entrar como socios contribuyentes.

#### **4.2.2 Objetivos**

- Realizar un estudio de mercado para determinar las preferencias de los socios para definir la propuesta de valor.
- Elaborar un plan de Marketing a partir de los antecedentes obtenidos orientado a potenciar la propuesta de valor.

- Lograr un aumento de uso de las instalaciones del Club y que esto tenga como consecuencia un aumento de las ventas en un periodo de 1 año, equivalente al 10% del año de referencia.

#### **4.2.3 Mercado**

En este caso el mercado está compuesto principalmente por egresados de la Escuela Naval, quienes al comenzar sus carreras como Oficiales de Marina, tienen la posibilidad de hacerse socios del Club Naval de Campo, si bien no es obligatorio una gran mayoría opta por hacerlo. En menor medida personas civiles que han postulado a hacerse socios y que son recomendados por ellos.

Por otro, el mercado potencial está formado por todas las personas que viven en la región o regiones cercanas, que tengan interés en hacerse socios y que reúnan las condiciones económicas necesarias como la voluntad de pertenecer y compartir la cultura naval.

##### **4.2.3.1 Segmentación**

El público del Club se segmenta geográficamente en Chile, específicamente en la Quinta Región, pudiendo encontrarse sus socios distribuidos a lo largo de todo Chile por razones propias de su carrera, pero en definitiva teniendo como puerto base la ciudad de Valparaíso. En términos demográficos la mayoría de los Socios

propiamente tal son de sexo masculino cuyas edades van de los 21 a los 90 años, por otro lado se encuentran los grupos familiares de éstos.

La segmentación psicográfica está dada por valores y un estilo de vida propio de los Oficiales de Marina, quienes deben cumplir labores en diversos lugares siempre guiados por su vocación de servicio. En términos conductuales, existe una cierta fidelización hacia el Club por parte de los Socios, lo que se traduce en una utilización de mediana intensidad por parte de ellos.

#### **4.2.3.2 Posicionamiento**

El posicionamiento del Club Naval de Campo, debe estar dado por cumplir el objetivo fundacional de éste, que es servir como un lugar de recreación integral para la familia Naval, al mantener este objetivo este mantendrá un posicionamiento privilegiado frente a sus Socios y potenciales socios. Para esto se debe considerar los aspectos detallados en la segmentación, punto relevante al momento de mantener cautivo al público para el cual fue ideado el Club.

### **4.3 Marketing Operativo**

En el siguiente punto se detallarán las acciones a seguir en base al trabajo de campo realizado, tomando como referencia los puntos importantes del análisis estratégico y llevándolos a la práctica.

#### **4.3.1 Producto**

Se mantienen los productos y servicios actuales del Club, pero con especial énfasis en cumplir las expectativas de los Socios, desarrollando diferentes propuestas de valor para fidelizar a los consumidores. Se potenciarán aquellas áreas del Club que han presentado resultados positivos, convirtiéndolas en generadoras de recursos, como el Departamento de Eventos y las áreas de Restaurant. Por otro lado, aquellas áreas deficitarias serán optimizadas con el fin de disminuir su capacidad ociosa, incentivando su uso por parte de los socios particularmente se realizará con las áreas deportivas. Con respecto al Bowling, se fomentará su uso haciendo énfasis en su condición de producto exclusivo en la Región.

Se proponen las siguientes medidas particulares con respecto al producto, las cuales deben ser comunicadas de manera efectiva a los socios:

1. Ofrecer diversos eventos y fiestas temáticas para incentivar la concurrencia de los socios al Club.

2. Ampliar la oferta de platos del restaurant y cafetería.
3. Establecer cartas estacionales.
4. Incentivar el uso del Bowling generando campeonatos y eventos temáticos en sus dependencias.

#### **4.3.1.1 Propuesta de Valor**

La oferta del Club se caracteriza por ofrecer productos y servicios de muy buena calidad, bajos precios y ambiente exclusivo. En este escenario la propuesta de valor viene dada por el hecho de que siendo miembros del Club, los Socios pueden acceder a una gran variedad de actividades recreacionales para ellos y sus familias a costos accesibles, junto con el status de pertenecer a una institución de renombre en la Región.

Por todo lo anterior es que se potenciarán estos aspectos, prestando especial atención en la calidad de servicio, manteniendo una oferta competitiva de precios sin perder la exclusividad de ellos, además de proponer más actividades tanto recreativas como deportivas para incentivar el uso del Club. Todo esto bajo una política comunicacional efectiva que permita llegar a los principales grupos de interés.

### **4.3.2 Plaza**

Se mantienen en las mismas instalaciones del CNCS donde se prestan los diferentes servicios y se consumen los productos, sin embargo se potenciará el mantenimiento de las instalaciones en forma óptima a modo de otorgar una experiencia de excelencia a los Socios.

Para lograr lo anterior se proponen las siguientes medidas:

1. Optimizar uso de instalaciones que ociosas, como por el ejemplo realizar actividades en los jardines del Club en épocas de verano, así como potenciar el uso del Centro de Eventos en días de semana.
2. Aprovechar los espacios de manera publicitaria a proveedores importantes.
3. Mejorar áreas de juegos infantiles.

### **4.3.3 Promoción**

Lo primero en lo que se trabajará será en mejorar la imagen corporativa del Club de Campo, esto será acompañado de nuevos diseño de papelería administrativa, dípticos informativos, apoyo gráfico a presentaciones, rediseño del formato de la Memoria Anual y un nuevo logotipo para el Club.

Con la realización de la encuesta para medir la efectividad de los medios de comunicación que se estaban usando en el Club, se desprendió la necesidad de potenciar ciertas herramientas comunicacionales que no se estaban aprovechando de manera correcta, como lo es la página web, donde se contratará un Publicista encargado de rediseño, diagramación, desarrollo, creación de contenido con el objetivo de mantenerla permanentemente actualizada y amigable. Además de adaptar esta Página web para Smartphone y Tablet, con el objetivo de llegar a la portabilidad móvil, sin necesidad de un computador, para tener la información en la palma de la mano.

Por otro lado, se consolidarán aquellas herramientas que han demostrado ser eficaces en la difusión informativa, como lo es el Correo Masivo, el cual es preferido por un porcentaje significativo de Socios (65,7%). Por otro lado y para tratar de llegar a las familias de los Socios, se realizará una campaña para obtener sus correos personales y así poder enviar información dirigida, otra herramienta que será potenciada con el mismo Publicista, siendo Community Manager de las Redes Sociales, Facebook, Instagram y Twitter, para así llegar a todos los segmentos de clientes.

Además se obtuvo como resultado la necesidad de los Socios y sus familias de contar con información actualizada de las actividades del Club, por lo que otra

función del publicista será actualizar permanentemente a los clientes vía correo masivo con el fin de mantenerlos bien informados y de la forma más eficaz.

Además se instalarán pantallas informativas, en donde el publicista será el responsable de la planificación, adaptación de formato, diseño de sistema en línea, aplicación multimedia y mantención, estos serán instalados estratégicamente en puntos de alta concurrencia. Este sistema tiene como objetivo llegar más cerca y con mensajes claros a los socios y sus familias, dando a conocer los servicios e información general, apoyándose en el uso de nuevas tecnologías.

#### **4.3.4 Precio**

Por ahora se mantienen ya que es una variable sumamente sensible para nuestros consumidores, pero no se descarta hacer promociones especiales para potenciar el uso de las instalaciones a su máxima capacidad, sin embargo se llevarán a cabo campañas promocionales en los distintos puntos de atención que sirvan para captar socios y así aumentar los ingresos.

Se proponen las siguientes acciones con respecto a los precios:

1. Ofrecer menú semanal a bajo precio, similar a un almuerzo ejecutivo.

2. Ofrecer precios diferenciados en los servicios deportivos, con tarifas bajas para horarios de menor demanda.
3. Ofrecer Happy Hours en el Bar del Club, durante los días de baja demanda en la semana.

#### **4.4 Acción y control**

Para llevar a cabo se evaluará la creación de un área de Marketing a cargo de un Publicista, quien será el responsable de ejecutar todas las acciones de marketing orientadas a fortalecer los medios comunicacionales a implementar con los Socios.

Se propone un seguimiento semanal del cumplimiento y de la efectividad de las acciones, lo anterior mediante la aplicación de indicadores KPI de gestión.

##### **4.4.1 Presupuesto de Marketing**

Para lograr lo anteriormente descrito se propone la implementación de una oficina de marketing, a cargo del publicista, el cual dependerá directamente de la Gerencia. Para estos efectos es necesario contar con la siguiente implementación:

- Espacio físico por definir.
- Computador tipo Apple I Mac, procesador Core i5 o más.

- Impresora multifuncional.
- Escritorio y silla.
- Artículos de escritorio.

El presupuesto que se le debe asignar a la oficina de marketing considerando estos requerimientos queda compuesto de la siguiente forma:

a) Costo equipamiento inicial:

Apple Imac (pc escritorio)	\$1.099.990
Ipad Tablet	\$629.990
Multifuncional Epson	\$149.990
Escritorio y silla	\$300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.179.970</b>

Tabla 5. Elaboración propia

b) Costo mensual Publicista:

Publicista (sueldo base)	\$750.000.-
<b>TOTAL</b>	<b>\$750.000.-</b>

Tabla 6. Elaboración propia

En base a este presupuesto se definirá un objetivo de crecimiento de las ventas de un 10% respecto del año anterior.

#### **4.4.2 Indicadores de Gestión KPI**

Con respecto a la aplicación de Indicadores de Gestión, se aplicarán aquellos que estén directamente relacionados a las acciones de marketing y que permitan evidenciar los siguientes resultados:

- Volumen de Ventas: Se medirá mes a mes comparando con resultados de mismos periodos anteriores.
- Mail Masivo: Se revisará la tasa de apertura en los envío de correos masivos.
- Página Web: Se medirá la cantidad de visitas.
- Encuestas de satisfacción.

## CONCLUSIONES

Los Clubes Sociales y Deportivos en Chile son importantes actores en el ámbito de desarrollo de las personas, toda vez que cumplen el rol de satisfacer aquellas necesidades propias de las tradiciones y costumbres de ellas, al ser uno de los principales objetivos de éstos el complementar la vida familiar brindando instancias de interacción con pares de similares gustos, cultura, nivel de educación, etc. En la Quinta región se puede encontrar una diversidad de Clubes Sociales y Deportivos orientados a congregar diferentes segmentos de personas en torno a sus preferencias, uno de ellos es el Club Naval de Campo Las Salinas.

El Club Naval de Campo por su parte, fue creado con el objetivo de servir como un espacio de encuentro para los Oficiales de la Armada de Chile y sus familias, bajo el principio de constituirse como el tercer espacio para ellos, luego del hogar y el trabajo. Para lograr esto, su Directorio y Administración debe preocuparse constantemente de proporcionarles un lugar de recreación y esparcimiento de un alto nivel de calidad, facilitando entre otros la práctica deportiva, con el propósito de contribuir a una mejor calidad de vida.

Para la realización del presente Plan de Marketing, se realizó una encuesta de efectividad comunicacional con el propósito de detectar aquellas herramientas que no estaban siendo bien aprovechadas al momento de transmitir las novedades e

informaciones a los Socios y sus familias, con el objetivo de mejorarlos y obtener un mejor rendimiento, como es el caso de los correos masivos que se detectó que es el principal medio de comunicación con los Socios y al cual se le debe sacar más provecho. Además, con la encuesta se pudo detectar algunos medios que no estaban siendo utilizados y que si eran requeridos por los Socios y sus familias, como es el caso de las redes sociales, en particular el Facebook, teniendo como curso de acción un potenciamiento de este canal de comunicación, proponiendo la contratación de un publicista encargado de administrar tanto el contenido como la comunicación con los Socios y familias, ante cualquier tipo de información requerida, reclamos o sugerencias.

Al analizar tanto el macro como el micro entorno, se pudo notar la importancia de ciertas influencias externas en las necesidades y prioridades de los Socios, así como aquellos stakeholders de importancia y que juegan un rol fundamental para la correcta administración de los recursos del Club, como el caso de los proveedores. Además se pudo analizar aquellos aspectos internos y externos, detectando importantes amenazas como los constantes cambios en los hábitos culturales y sociales de las personas, producto del rápido desarrollo tecnológico, el cual afecta las prioridades principalmente de los niños, quienes muchas veces prefieren dedicar su tiempo en atracciones tecnológicas que en actividades al aire libre, afectando con esto la concurrencia al Club y por ende las ventas. También se detectaron fortalezas como la ubicación del Club Naval de Campo y el buen estado de sus dependencias lo que lo hace un atractivo para sus miembros.

Como recomendación es importante tomar en cuenta que dentro de las medidas contenidas en la sección del marketing operativo, se hace fundamental para el cumplimiento de lo planteado contar con una oficina o departamento de marketing, que permita orientar de mejor manera los esfuerzos y potenciar los canales de comunicación a los Socios, con el fin de transmitir la información de manera correcta y que esta tenga una buena acogida produciendo que los miembros asistan al Club.

Este último punto es vital para asegurar la permanencia en el tiempo de la organización en cuestión, entendiendo que ésta se debe a sus Socios, tanto por medio de las cuotas sociales, como a través de la concurrencia constante a sus instalaciones para aprovechar su amplia gama de servicios.

## REFERENCIAS

1. Clases de Investigación de Mercado, Profesor Juan Manuel Muñoz.
2. Memoria Anual año 2016 del Club Naval de Campo Las Salinas.
3. "Principios del Marketing", Decimosegunda edición, d Philip Kotler y Gary Armstrong. Pearson Prentice Hall, 2012.
4. Reglamento General del Club Naval de Campo Las Salinas.
5. "El comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing", de John A. Howard, Diez de Santos, 1993.
6. "Fundamentos de Marketing", Decimocuarta Edición, de Staton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, pág. 506.
7. "Marketing", Undécima Edición, de McCarthy Jerome y Perreault William, McGraw-Hill interamericana, 1997, Pág. 446.
8. Tipos de Segmentación de Mercado - Todo Marketing (S.F.) Recuperado 15 de diciembre 2016, a partir de : <http://www.todomktblog.com/2013/04/tipos-de-segmentacion-de-mercados.html>

## ANEXO 1: Encuesta

# Encuesta de Marketing y Efectividad Comunicacional

---

Como Club Naval de Campo Las Salinas queremos mejorar la forma y efectividad en la entrega de información que ofrecemos a nuestros Socios. Para ello necesitamos conocer su opinión.

---

Género

\*

Masculino

Femenino

Edad \*

Menor de 18

18 a 34 años

35 a 44 años

45 a 60 años

61 y más

---

Condición del Socio Titular \*

- Activo
- Ex-Activo
- Honorario
- Contribuyente

¿Con qué regularidad mensual asiste al Club? \*

- 1 a 4 veces al mes
- 5 a 8 veces al mes
- más de 8 veces al mes
- No asiste

¿Frecuenta alguna Institución similar al Club? \*

- Si, indique cual.
- No

¿Qué Institución?

Texto de respuesta corta  
.....

---

¿Cómo se informa usted de las actividades del Club? \*

- En el mismo Club
- Correos masivos
- Página web
- Facebook
- Comentarios de otros Socios
- Otro...

Con respecto a la pregunta anterior, ¿Considera adecuada la manera en la que se informa? \*

- Sí
- No
- No sabe

¿Qué tipo de información le gustaría recibir? \*

- Deportes
- Eventos
- Restaurant, Cafetería y Bar
- Cabañas

¿Qué canal de publicidad prefiere? \*

- Presencial (tableros informativos, afiches, etc.)
- Correo masivo
- Página Web
- Facebook
- Boletín Informativo
- Otro...

¿Con qué frecuencia le gustaría ser informado de las actividades y promociones? \*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral